إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الثالثة
العدد الثاني والعشرون
نوفمبر
(تشرين الثاني)
١٩٩٥

www.edara.com

تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والأبحاث الجامعية

المنظمة الأفقية

التولي والتخلي

التحول الاستراتيجي لتشكيل وإدارة الشركة الأفقية

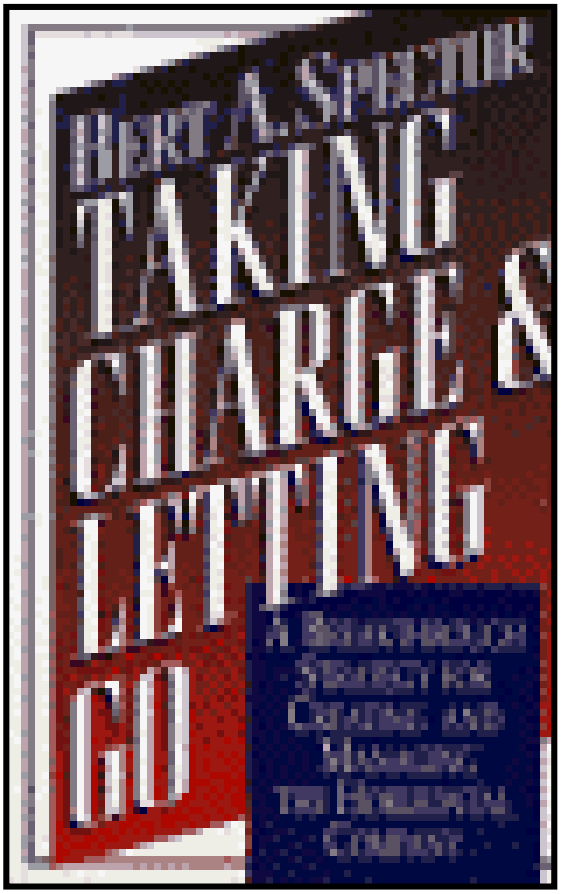
تأليف: بيرت سبكتور

كلمة الناشر

لم يكن كتاب (التولي والتخلي) الذي نقدمه في هذا العدد وارد ضمن سلسلة الكتب المفضلة لهذا العام. لقد وصلنا الكتاب ضمن مجموعة كتب متميزة، ولم يلفت نظرنا كثيرا، لاسيما وأن لدينا مجموعة أخرى من الكتب تتناول المنظمات الأفقية. ولكن بعدما وصلنا كتابا (الإدارة على المكشوف) و(لعبة الألعاب العظيمة)، اتضحت لنا العلاقة الوطيدة بين الأفقية واللعب على المكشوف.

هذا لا يعني أن الشركة المكشوفة والشركة الأفقية صنوان. بل يعني أن الأفقية يمكن أن تكون خطوة في سلسلة خطوات باتجاه اللعب على المكشوف. فمن المؤكد – وهذا ما ستكتشفونه بعد قراءة الخلاصتين – أن كل منظمة مكشوفة يجب أن تكون أفقية. فاللعب على المكشوف يتنافى تماما مع الهياكل الإدارية التقليدية التي سددت لها (لعبة الأعمال العظيمة) الضربة القاضية الأخيرة.

"شعـاع"



الأفقية ليست شكلا

كانت الشركات الغربية الكبرى تزهو في الماضي بمطابقة منتجاتها لمواصفات الجودة، وإن لم يكن للعميل أي دور في وضع تلك المواصفات. فلم تزد الجودة الصناعية على اتفاق المنتج النهائي مع التصميم الأصلي في كفاءة التشغيل، ولم تكن جودة الخدمات تتجاوز الدقة في تنفيذ الإجراءات المكونة لها، ولذا كانت مواصفات الجودة سوراً رقمياً جامداً يحيط بالمنتجات بغض النظر عن الحاجات الحقيقية للعملاء.

لم يعد هذا مجدياً الآن، ويتزايد اتجاه الشركات لإعادة بناء عملياتها لتتجاوب مع العملاء. وليس أسهل ولا أسهل ولا أشبع من إعلان الشركة التزامها التام بأن يجاوز ما تقدمه

توقعات العملاء،والأكثر شيوعاً أن تبوء الجهود والوعود بالفشل.

الأفقية هي انقلاب شامل غايته دفع العميل إلى قلب المنظمة، وربط أنشطتها مباشرة بحاجاته ورغباته. لأن الهياكل الإدارية التقليدية تجعل أنشطة بحوث التسويق والإنتاج والتوزيع والبيع جزرا متناثرة وسط محيط من اللامبالاة والتعقيدات المتبادلة. وفي ظل المنافسة العالمية، يصبح لزاماً على الشركات أن تنقض حصونها الهرمية وقلاعها الوظيفية المنفصلة، لتحل مكانها شبكة من الأنشطة المتعاونة، ويتهيأ لها جو يسمح بالتطور والنمو.

الهياكل الإدارية – الرسمية وغير الرسمية – هي ما يعطي المنظمة كيانها ويمنحها قدراً من الترابط. وليس الهيكل التنظيمي مجرد رسم جمالي ويمكن غض الطرف عنه بسرعة واستبداله بآخر. إذ يجب أن يأتي تغيير التنظيم تتويجاً لنجاح التحول، فهو الهدف الأسمى والأصعب دائماً.

يستتبع اتجاه المنظمات نحو إعادة هيكلة معمارها التنظيمي وعملياتها أن تواجه تحديات التحول، الأمر الذي يوجب اعتمادها نظاماً مرناً يسمح للإدارة العليا بمراقبة خطوات التحول دون إفراط في ملاحقة العاملين بالتدخلات. وبينما ثبت أن أغلب التحولات التي تجتازها المنظمات للتوفيق بين منتجاتها وتوقعات المستهلك تنتهي إلى لا شئ، فقد ثبت أيضاً أن افتقار القيادة العليا للرؤية الواضحة لمقتضيات التحول وكيفية إدارته هو علة الإخفاق.

لقد أصبحت الاستجابة للعملاء حلقة مفرغة يدور فيها القادة بين هذه الصيغة أو تلك. فغالباً ما تصطدم المنظمة بمتاريس تبرز في منتصف الطريق، وحين يتعذر الاستمرار تزداد الإحباطات، ويقود الإحباط إلى مقاومة التغيير. ويتولى قفز المنظمة من هذا الحل إلى ذلك، فتتراجع حلقات الجودة Quality Circles مفسحة الطريق لإدارة الجودة الشاملة T Q M، وتتراجع الجودة الشاملة مفسحة الطريق للهندرة Rengineering، ولكن الإخفاق ليس ناتجاً عن الانتقاء الخاطئ للحلول، وإنما عن عدم استيعاب عملية التحول نفسها.

التولي والتخلي

التولي هو التحديد الدقيق للخطوط العامة والأطر الاستراتيجية لعمل المنظمة، حيث يستلزم التحول أن تكون المنظمة صارمة حيال الأهداف، وأن تحدد اختصاصات العاملين على وجه الدقة. بحيث تتولى الإدارة مسئوليتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

أما التخلي فهو تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال بحيث تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال:

التمكين الإداري: أي نشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أنحاء المنظمة.

التمكين المهاري: أي نقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات.

ليس التولي والتخلي بضدين يتنازعان سيادة فكر المنظمة، بل هما خطان متوازيان تعبر فوقهما قاطرة النمو والتطور. فإذا تخلت المنظمة عن أحدهما أو غلبته على الآخر خاصمها النجاح. وليس التولي والتخلي برنامجاً للتغيير، بل وصفاً للقوى المؤثرة على التغيير مع شرح لكيفية التفاعل بينها والأسلوب الصحيح للتحكم أو التكيف مع هذه القوى بحيث يحقق التغيير نتائجه المستهدفة.

لكي نفهم الأفقية جيداً يجب أن نفهم ضروراتها الست وما تشمله من جوانب التولي والتخلي:

الضرورة الأولى: أن تصبح القيمة كما يراها العميل بؤرة اهتمام المنظمة. فمن البديهي أن تسمح الأبنية وأساليب التشغيل بتركيز العاملين على احتياجات العملاء. ولكن هناك فرقا بين ما يجب أن يكون وما هو كائن. فعلى سبيل المثال ترى نظم المحاسبة والقياس أن للأهداف المالية أولوية تفوق إنتاجية المنظمة وقدرتها على التنافس وإرضاء العملاء. **لقد اعتاد مديرو جنرال إلكتريك إغلاق المصانع مؤقتا قبل نهاية العام، على الرغم من ازدياد الطلب واحتداد المنافسة.** فما هو دافعهم لذلك؟. من وجه نظر السوق والعملاء لا توجد إجابة منطقية، بينما انصب تركيز هؤلاء المديرين على متطلبات الأنظمة الداخلية للشركة، فكان إغلاق المصانع يهدف إلى منع تخطي الإنفاق السنوي لبنود الميزانية.

يتمثل **التولي** هنا في إرساء الإدارة العليا للتجاوب مع العملاء كقيمة محورية، بينما يتمثل **التخلي** في جعل صغار العاملين محورا لأداء

إن في الكف عن التغيير إغراء كبيرا، ولكنه خطأ كبير أيضا

(البقشيش) ضد التغيير

أقمت مؤخرا في فندق تخلو حجراته من الثلاجات، مما اضطرني للاتصال بخدمة الغرف كي أشرب مياها غازية. بعد ٢٠ دقيقة جاء خادم الغرفة، وبعد نصف ساعة أخرى أعدت الاتصال وجاء نفس الخادم بعبوة أخرى. هذه المرة، أخبرته أنني سأكون سعيدا – ومعي كل النزلاء – لو وضعت ثلاجة في الحجرة، فأجاب: لم لم تقل أنك بحاجة لأكثر من زجاجة؟ كان يمكن أن آتيك باثنين مرة واحدة".

لم تكن هذه رغبتي في الواقع، مشكلتي أنني أشرب المياه الغازية باردة كالثلج.

وبالطبع لم أتوقع أن أجد ثلاجة في حجرتي تلك الليلة، لكني تساءلت عما إذا كان اقتراحي سيصل إلى الإدارة، إذا على الخادم أن يمرره أولا لشخص يتولى المسئولية، ولكن هل هناك نظام لجمع المعلومات من مقدمي الخدمات بخصوص شكاوي العملاء؟ وهل هناك آلية لتحويل المعلومات إلى قرارات؟ هل سيعبأ الخادم أصلا بتوصيل شكواي؟ لقد كنت أنفحه مبلغ من المال عند كل زيارة، فإذا حصلت أنا على الثلاجة، فإنه سيفقد ما يحصل عليه من(بقشيش)، فهل لي أن أتوقع منه إبلاغ رؤسائه بتحفظ أو اعتراض يناقض مصلحته الذاتية العاجلة؟. أي هل يمكن لصاحب (البقشيش) أن يتخلى عنه في سبيل تولي المسئولية.!؟

المنظمة، مع حصولهم على ما يحق لهذه المكانة من تقدير.

الضرورة الثانية: أن تصبح الإدارة العليا على أعلى مستوى من التجاوب مع العملاء. لأنه بارتفاع مكانة المدير في الهرم الإداري تزداد عزلته عن حاجات العملاء، وتستفحل هذه العزلة في شركات الخدمات، حيث يلتقي عملاؤها مع صغار العاملين دون غيرهم. ويتيح الاتصال المباشر بالعملاء تحويل اهتمام العاملين بعيدا عن الشئون الداخلية والتركيز على حاجات العملاء، وعلى المنظمات أن تجد سبلا لوضع كل عامليها بدءا بكبار المديرين وحتى مقاتلي الصفوف الأمامية من صغار العاملين على اتصال مباشر بالعملاء. لفهم حاجاتهم وتلبية توقعاتهم.

متى أدركت إدارة المنظمة الحاجات والتوقعات الحقيقية للعملاء فإنها ترفع مقاييس الأداء في كل عمليات المنظمة وأنشطتها طبقا لذلك، وهذا هو **التولي**، أما **التخلي** فيبدو في اتساع نطاق الحرية والمسئولية أمام العاملين بما يسمح لهم بأقصى تجاوب مع العملاء.

الضرورة الثالثة: تمكين مقاتلي الصفوف الأمامية وصغار العاملين من تلبية وتجاوز توقعات العملاء ورغباتهم.

يقوم التولي في هذه المرحلة على ربط الإدارة العليا بين تمكن المديرين من مهارات الاستجابة مع العملاء وبين فرصتهم في الترقية، بينما يعتمد التخلي على تدريب العاملين وتوفير التسهيلات والأدوات اللازمة للتجاوب مع العملاء. المنتج الحقيقي لمؤسسة الخدمات هو التفاعل بين العميل والمنظمة، وأولئك الموظفون الذين ينتجون الخدمة ويقدمونها هم محاربو الصفوف الأمامية. بالتالي يجب أن يكون للمنظمات آليات تسمح لكل العاملين في كل المستويات بالتجاوب الفعال مع العملاء.

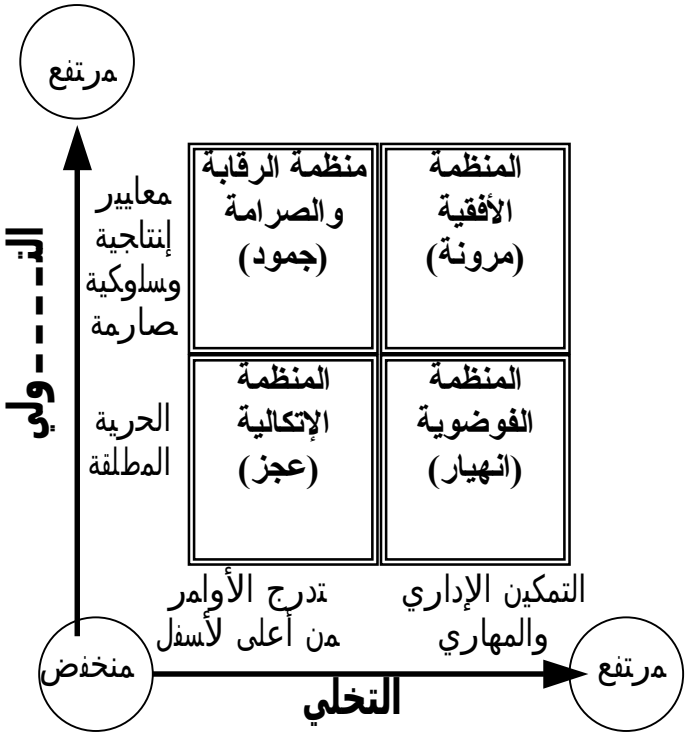
الضرورة الرابعة: أن يحل العمل الجماعي من خلال الفرق متعددة الوظائف محل السلوك الفردي للعاملين والإدارات. يسعى المرء معظم حياته إلى اكتساب مهارات ومفاهيم تدعم السلوك الفردي، حيث ينظر المجتمع إلى أعضائه ويعاملهم كأفراد، لذلك يقتضي تغيير المفاهيم إلى الجماعية موارد وجهودا مكثفة، كما يصبح التدريب على مهارات العمل الجماعي أمرا حيويا. وبينما يدور الاهتمام بالأفقية في فلك الناتج النهائي لأنشطة المنظمة كما يراه العميل، فإنها لا تعير الحساب الفردي لمدخلات الوحدات أو الوظائف المستقلة أي اهتمام.

ينطلق **التولي** في هذه المرحلة من تحول الإدارة العليا ذاتها إلى العمل الجماعي في إطار فريق، على أن تضع نظاما واضحا يسمح للعاملين في مختلف القطاعات بالتعاون، بحيث يكون العميل محورا لجميع أنشطة المنظمة وعملياتها، أما **التخلي** فيتأسس على تضافر جهود العاملين باتجاه إرضاء العميل أو إبهاره.

الضرورة الخامسة: تقييم الأداء وتحسينه باستمرار. فلا تكتفي المنظمة الأفقية بارتقاء درجة واحدة أو درجات قليلة على سلم الجودة، فتوقعات العملاء نسور مجنحة، وسواء رفعت المنظمة معدلات أدائها، أم لم ترفعها طبقا لما يتوقع العملاء، فسوف تعلو معدلات أداء منافسيها.

ليس التولي والتخلي هنا متعاقبين بقدر كونهما مترابطين، إذ تطالب الإدارة العليا عاملي المنظمة ومديريها بتقييم الأداء وإعادة النظر في عمليات المنظمة دون توقف، بينما يقع توفير المدخلات الدقيقة التي تسمح للإدارة العليا باتخاذ القرار الصائب على عاتق العاملين والمديرين

الضرورة السادسة: توسيع نطاق الاختيار أمام العاملين في ظل نظام محكم. يحظى مديرو منشآت CLUB MED الفندقية الفرنسية بقدر كبير من التحكم والاختيار، حيث تتباين توقعات العملاء من آسيويين وأوروبيين وأمريكيين، وتتذبذب متغيرات مثل: كم ونوعية الاتصال بالعاملين، ومتوسط مدة الإقامة، ومدى تحمل الانتظار. قد تختلف مواصفات الخدمة عالية الجودة، ولكن التزام CLUB MED المحوري بالقيمة يبقى بلا تغيير. وتبذل إدارتها العليا جهودا مضنية لتحديد مقاييس الجودة التي يجب تثبيتها في جميع المنشآت، وأيها يحسن تعويمه وفقا لأذواق زائريها وتوقعاتهم. من ذلك نرى أن أهم جوانب **التولي** هو قيام الإدارة العليا بتحديد صلاحيات المديرين والعاملين، وأن أهم جوانب **التخلي** هو قدرة المديرين والعاملين على اتخاذ القرار وحل المشكلات ضمن هذه الحدود.



التحول إلى الأفقية

يرى كثير من المديرين في فكرة التوجيه مع إتاحة فرصة الاختيار تناقضا حادا، إذ تبدو كمن يقول: **افعل ما شئت، ما دمت تفعل ما أمرتك به.** ولكن يمكن - بل ويجب - لهذين النقيضين أن يجتمعا

في المنظمة الأفقية. فالشاعر العربي يقول: **"والضد يظهر حسنه الضد"**. ليست الأفقية أمرا سهل التحقيق، إذ تتطلب تفكيكا افتراضيا للمنظمة، وإلغاء التدرج الهرمي في السلطات والمسئوليات. وهنا ينشأ الخوف من أن تؤول عملية التحول إلى تفكيك حقيقي يمزق أوصال المنظمة بالفعل، بدلا من فك ما يكبلها من قيود. ولكي نحيط بالأسلوب الصحيح للتحول فإننا نورد مثالين واقعيين لشركات حقيقية حاولت التحول للأفقية، ولكننا نغير الأسماء ليتسنى سرد التفاصيل كاملة. يكشف المثال الأول ما يمكن أن ترتكبه المنظمة من أخطاء تنأى بالتحول عن غايته ومساره، ثم نرى في المثال الثاني تحولا ناجحا.

شركة (س.د) غرور التنقية

يصف بيتر كابوك مدير الجودة نظرة شركة الحاسب الدولية (س . د) لعملائها فيقول: "كنا نحدد للعملاء ما يمكنهم الحصول عليه وما لا يمكنهم الحصول عليه أيضا. كنا نعمل وفق معاييرنا الخاصة، فلا نأبه بعميل، ولا نفعل إلا ما نريد". كنا نظن أن في خبرتنا التنقية وحدها ما يكفي لإدراك احتياجات العملاء. ويبدى مدير آخر دهشته مما لاحظه من أوجه شبه ضعيف بين (س. د) ومؤسسات الأعمال الجادة لدى التحاقه بها في نهاية الثمانينيات فيقول: أكثر ما أذهلني أن الربح لم يكن هدفا، والخدمة ليست بما يستحق العناء. لقد أنفقنا الكثير على تقنيات لا لزوم لها – ليس بالنسبة للعميل على أية حال – بل كنا نفعل ما يروق لنا فقط".

لم تكن شركة (س. د) بحاجة للتجاوب مع قوى السوق، إذ كانت وحدة مكونة من ١٥٠٠ موظف تتبع مصرفا عالميا وتخدم فروعه المختلفة، وكونها المورد الوحيد لمصرف دولي ضخم فقد كان عميلها مضمونا وربحها مؤكدا. من هنا تساوى رضا العميل عن خدماتها وسخطه عليها، حيث أدى كون العملاء – وهم موظفو المصرف – تابعين لذات المنظمة الأم إلى إحساس (س. د) بأنها لا تخدم عميلا. فانكب مديروها على الداخل، واتجهت طموحاتهم صوب توسيع الحيازة الإدارية وتعزيز المكانة الشخصية.

كانت الحواجز القائمة بين القلاع الوظيفية في (س. د) من القوة بحيث لم يعتبر موظفو الوحدات المختلفة أنفسهم يعملون لنفس المنظمة، ويقول كابوك: "إذا ذهب موظف من وحدة ما إلى زميل له طالبا العون، كان ذلك يعد من قبيل المضايقات، ولم يكن هناك من يحفل بتأثير ذلك على التكلفة".

بالطبع أثار سلوك (س. د) حفيظة عملائها، ولكن خلال الثمانينيات – حين كان منحنى ازدهار المصرف آخذا في الصعود – لم تنفجر براكين الغضب من أفواه مدير البنك المسئولين أيضا عن إدارة الشركة. وعندما حل الكساد وانكمشت الأرباح وزاد منافسو البنك، بدأت إدارة المصرف تهتم بالقيمة الحقيقة لما يقدمه موردوها. ومع هبوط إيرادات المصرف وقيمة أصوله، وتعيين رئيس جديد، تحول الغليان الصامت إلى ثورة عارمة، واستعان الرئيس بشركة استشارية لتقييم نظام المعلومات في المصرف، فأكدت الوكالة ما توقعه أشد المتشائمين حيال مستوى الإدارة والخدمة في (س. د)، وعن هذه الفترة يقول مديرها: "لقد كنا نحتضر."

لم تخرج الاستجابة المبدئية للمصرف عن المعتاد، فقد ترتب على رغبة قيادته في تحسين الخدمة أن أرسلت جميع العاملين في (س. د) إلى برنامج تدريبي حول خدمة العملاء مدة يوم واحد. ولم يكن فشله بمفاجأة. ثم اختار المصرف قائدا جديدا لخدمات المعلومات المركزية هو (توماس هنريخ) الذي يحمل إضافة لخبرته العريضة في العمل المصرفي شهادة الماجستير من جامعة هارفارد، وكانت مهمته إعادة الحيوية إلى نظام المعلومات المركزي وخدمات (س. د).

أدرك (هنريخ) عمق الخلاف بين عملاء (س. د) ومديريها حول تعريف قيمة الخدمات، فبدأ يقنع المديرين بتبني وجه نظر العملاء، ثم قرر اختصار مراكز التقنية بالمصرف إلى ثلاث، من بينها (س. د). وقد مثل ذلك تخفيضا كبيرا للنفقات. وخلال سنة واحدة كان عدد العاملين في (س . د) في حدود ١٠٠٠ موظف بدلا من ١٥٠٠.

استعان (هنريخ) بواحد من أنشط مرءوسيه (جاك فنفولد) وعينه مديرا لعمليات الحاسب الدولية للإسراع بمزيد من التغيير الجذري على أساس مفهومين وضعهما هنريخ نفسه، وهما:

١- يجب على (س . د) تسويق منتجاتها وخدماتها لعملاء خارجيين بالإضافة للمصرف.

٢- سيتاح لجميع وحدات المصرف خلال سنتين أن تحصل على خدمات الحاسب ونظم المعلومات من موردين خارجيين.

رحب فنفولد بالتحدي معتقدا – كباقي موظفي (س.د) أن لديهم بالفعل ما يمكن بيعه، وأنهم الأفضل، وهو ما اعتبره فنفولد بعد فترة من الزمن دليلا على ما كانت عليه الشركة من غفلة مطبقة. كون (فنفولد) لجنة من المديرين المخضرمين لأداء المهمة الشاقة، ونظرا لافتقارهم للخبرة التسويقية فقد استقدم عددا من الخبراء الذين رشحتهم شركة دولية للاستشارات.

غابت اللجنة عن الأنظار يومين في اجتماع لوضع خطة عمل، ولم

وجهان لعملة واحدة

يقتضي نجاح التحول إدراك قادة المنظمة لما تتطلبه ضرورات التحول من جوانب للتولي والتخلي. فالقيادة هي التوليد المستمر للتغيير الإيجابي، ويقوم التغيير الناجح على تعاقب مستمر للتولي والتخلي، وتتسم القيادة الفعالة في المنظمة الأفقية بدرجة عالية من التولي تصحبها درجة عالية من التخلي أيضا. بمعنى أن قدرة القيادة على مباشرة مسئوليتها الحقيقية، لا تتأتى إلا من خلال رغبتها وقدرتها على التخلي عما يجب تركه لفرق العمل لتتولاه وتنجزه.

تسعف أعضائها خبرتهم الضئيلة في السوق والأعمال، فأعدت لهم المجموعة الاستشارية خطة. لم يكن في الخطة مدخلات من قبل المديرين أو العاملين أو العملاء، ولا كانت هناك معرفة بالسوق أو معلومات من داخل (س.د)، أو مناقشة لما يجرى فيها من عمليات.

استعانت (س . د) بشركة استشارية أخرى لتقييم مديري الصف الثاني في الشركة، وفي غضون بضعة أشهر ذهب ٢٢ من كبار المديرين بلا رجعة. ولكن قرارات الفصل التي اتخذتها (س.د) كانت عشوائية، بحيث بقى عدد من المديرين بغير داع، واختفى آخرون رغم الحاجة إليهم.

حاول (فنفولد) عندئذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة كي تتحول (س . د) إلى منافس على مستوى عالمي، وهو ما بدأه بورشة عمل مدتها ثلاثة أيام لتدريب أعضاء اللجنة الإدارية. وقد حدد المستشارون لهم ثمانية عناصر للتغيير بدءا بالالتزام وانتهاء بالتجديد المستمر. وبدلا من النظر إلى هذه العناصر كوحدة متكاملة فقد أوكلت اللجنة لكل من أعضاءها عنصرا من العناصر الثمانية، وهو ما أثار قلق المستشارين، إذ يقتضي التحول عملا جماعيا مشتركا، بينما تمسك المديرون بفكرهم التكنوقراطي الذي تمثل في كيفية مواجهتهم لمشكلات التحول، حيث كان كل منهم عند مواجهة مشكلة يفوض أمرها إلى أحد مرءوسيه.

رافق إدخال برنامج الجودة الشاملة جلبة كتلك التي صاحبت برنامج خدمة العملاء، فساد اعتقاد بأن البرامج التدريبية الجديدة هي بداية التغيير ونهايته أيضا، ثم فوجئ العاملون بإدراجهم في فرق للعمل يتراوح عدد أفرادها بين ثلاثة وخمسة، **وبتكوينها لمائة وستين فريقا بين يوم وليلة فقد اختصر (س.د) الطريق إلى الفشل**. حيث عجزت عن جذب العملاء الخارجيين رغم تحسن خدماتها وانخفاض تكلفة منتجاتها، فاستعانت بخبير في المبيعات، وتعهد الخبير عند بدء مهمته بتحقيق ١٣,٥ دولار مبيعات خلال العام، لكنه لم يبع شيئا. وحين طلبت اللجنة الإدارية منه شرح أسباب الفشل أشار الخبير إلى افتقار الشركة إلى السمعة الحسنة في السوق، مع ارتفاع أسعارها نتيجة لارتفاع التكلفة الداخلية نسبيا، فعلى الرغم من أن الشركة خفضت أسعارها، إلا أن معدلات أسعار خدمات الحاسب الآلي قد انخفض في كل الأسواق. وعلى الرغم من قيام (س.د) بتخفيض التكلفة، إلا أن التخفيض لم يكن حاسما بما يكفي للمنافسة. وبعد ثلاثة أعوام من الجهد المتواصل، بلغ الخلاف والاضطراب على مستوى الإدارة العليا نقطة اللاعودة. وكانت تصفية الشركة هي النتيجة الطبيعية.

ميزة تنافسية

تستطيع كل المنظمات أن تتحول إلى الأفقية، ولكن قيادة التحول الأفقي ليست بمقدور كل المديرين، فهي تقتضي نزاهة من المتعصب وواقعية من الحالم وشجاعة من الجبان ومرونة من رجل الأعمال. زلزلة الميول الدفاعية، وإخراج المنظمة من الجمود، وقيادة العاملين ودفعهم للنظر باتجاه المستقبل هو ما تتطلبه الأفقية. وهو أيضا ما تحول صعوبته بين كثير من المنظمات وبين التحول إليها. لذا فإن المنظمات التي تنجح في هذا التحول قبل غيرها تتمتع بميزات تنافسية لا حصر لها. ويكفي أن يكون بين هذه المميزات تولي الإدارة لمسئولية القيادة الاستراتيجية وتخليها عن الأعمال الروتينية، وتولي فرق العمل لمسئوليات العمليات الإنتاجية، وتخليها عن الوظائف التقليدية.

متاجر دكستر: الإدارة على المكشوف

كانت (دكستر) سلسلة مزدهرة من المتاجر الأمريكية الكبرى، وكان أغلب عملائها من جمهور الطبقة العاملة، حيث اعتمدت على البيع بأسعار قليلة، مع توفير مختلف السلع تحت سقف واحد. لكن الإدارة حولت النجاح السابق إلى سلسلة من الكوارث، فأغدقت من أموال المنظمة على المكاتب الفاخرة والسيارات الفارهة، ثم استثمرت معظم الأرباح في أنشطة خارج نطاق خبرتها كالأثاث والمفروشات، ففشلت هذه الاستثمارات وأهدرت أرصدة حيوية.

اتجهت الشركة إلى ولايات أخرى وأنشأت فروعا في مناطق غنية، مبتعدة بذلك عن قاعدتها الأساسية من الطبقة العاملة. واجهت الشركة في المناطق الجديدة منافسة المتاجر الراقية غير المرتبطة في أذهان العملاء بالطبقة العاملة، بينما أعطى تحول انتباه وموارد المنظمة إلى مناطق الدخل المرتفع، فرصة لتوسع متاجر أخرى منافسة على حساب حصة دكستر من أسواق الطبقة المتوسطة والفقيرة.

كانت دكستر على حافة الهاوية عندما فصل مجلس الإدارة مدير الشركة، وعين تشرلس بيرو خلفا له في محاولة للإنقاذ.

وجد بيرو العاملين في حالة انهيار معنوي، ووجد المركز الرئيسي في عزلة وانقسام.

لم يعتمد بيرو على الإصلاح البطيء، ولم يلتفت حتى لما كان ناجحا في الماضي قبل بدء مرحلة التوسع الفاشلة. وبنهاية السنة الأولى لإدارته كان كل أعضاء اللجنة الإدارية الخماسية – إلا واحدا – قد استبدلوا بأعضاء لم يسبق لهم العمل في دكستر.

شددت اللجنة الجديدة على نقطتين:

الأولى هي بناء **استراتيجية تنافسية** ناجحة، وتمت صياغتها في عبارة بسيطة نصها: "نحن نلتزم بتوفير الاحتياجات اليومية لأسر الطبقة العاملة".

أما النقطة الثانية فهي إعادة تشكيل **ثقافة المنظمة** التي تدعم هذه الاستراتيجية، فقد استحدثت اللجنة عددا من القواعد التي صيرت جميع العاملين أندادا، بمعنى ألا تتيح الدرجة الوظيفية الأعلى ميزة خاصة دون مسئولية مقابلة، وجعلت من كل زميل في كل موقع بالمنظمة مسئولا عن المبيعات. **وهذا هو جوهر التولي والتخلي**.

ازدادت مساحة الاختيار المتاحة لمديري المتاجر، ولم تعد سياسة التسعير تفرض عليهم دون نقاش، وتحول المديرين الإقليميون إلى قادة مهمتهم دفع مديري المتاجر للتفكير كرجال أعمال أو كأصحاب عمل، **وهذا هو جوهر الإدارة على المكشوف**. ازداد نطاق المسئولية والاختيار أمام بقية العاملين أيضا. في الماضي كان المدير يقضي ٣٠% من وقته في متابعة المواسم والأعياد والإجازات والأحوال الجوية وغيرها من الظروف ليحدد طلبات المتجر واحتياجاته القادمة، أما الآن فقد توزعت مسئولية الاختيار بالكامل على الأقسام المختلفة بحيث يجتمع العاملون في كل قسم ويتخذون قرارات الطلب بأنفسهم، دون الرجوع لمدير الفرع.

اتجهت جهود بيرو مع لجنته الإدارية بعد ذلك صوب المركز الرئيسي، الذي كان المديرون يصفونه بالغرور والتجاهل واللامبالاة، بينما يرونه الآن سريع الاستجابة. **لقد حظي المركز الرئيسي باهتمام بيرو ومتابعته الشخصية، حيث أوضح لمختلف إداراته أن أي طلب أو استفسار يرد من أحد الفروع يجب أن يلبى خلال ٢٤ ساعة، ونبه على مديري الفروع أن يتصلوا به إذا مضت تلك الفترة دون استجابة. وكان أي تأخير عن ٢٤ ساعة يدفع بيرو إلى اتخاذ قرارات حازمة لم يكن باستطاعة العاملين في المركز الرئيسي تجاهلها.**

رغم ذلك ظلت إدارات المركز الرئيسي هرما إداريا متعدد المستويات والوظائف، فكانت كالقلاع المتباعدة التي لا يجمعها رابط. فكون بيرو فريقا للتجديد من مديري المركز الرئيسي قوامه ٢٠ فردا، وكانت مهمته تخطيط وتنفيذ ما أسماه بيرو بالقفزة الكبرى لمتاجر دكستر. اختار فريق التجديد أضعف متجرين، وفصل أربعين في المائة من المديرين فيهما، وأعيد تصميم المتجرين وتم تزويدهما بمنتجات جديدة. لم تكن جهود التغيير على أعلى درجة من الكمال، ولكنها زادت المبيعات بنسبة ٦٠%، وكان هذا كافيا لإقناع فريق التغيير بإجراء تغييرات مماثلة في ٣٥ متجرا أخرى. اتسم فريق التجديد بالمرونة والتعاون مع مديري المتاجر، وكان العميل هو الفيصل في أي خلاف يطرأ بين الفريق والمديرين، إذ كانوا يدعون عددا من العملاء للأخذ بآرائهم في التجديدات المقترحة.

كونت (دكستر) أيضا اثني عشر فريقا متخصصا لمراقبة التغيير في العمليات، ولكن هذه الفرق لم تلغ الهيكل التنظيمي والتدرج الهرمي للسلطة على نحو فوري كما فعلت شركة (س.د)، بل أخذت موقعها على قمة البناء التقليدي كي تمنح العاملين من مختلف التخصصات فرصة العمل الأفقي عبر الوظائف، بدلا من العمل الرأسي في الإدارات الوظيفية التقليدية.

جرب (تشارلس بيرو) في السنة الثالثة استراتيجية جديدة، حيث أنشأ عددا من متاجر التوفير المصممة للقضاء على الهرم الإداري، فقد كان لكل متجر من متاجر دكستر التقليدية ٣٠ مديرا، ثم تراجع هذا العدد في متاجر التجديد إلى ٢٠ مديرا، أما متاجر التوفير فكان يديرها ٤ مديرين فقط، رغم تساويها في الحجم وعدد العاملين مع باقي المتاجر. وفي هذا يقول بيرو: "إن في الكف عن التغيير إغراء كبيرا، ولكنه خطأ كبير أيضا".

خطوات التحول الناجح إلى الأفقية

ما الذي أدى بجهود شركة (س.د) إلى الفشل؟ وكيف تم لدكستر مثل هذا النجاح

تتم خطوات التحول الناجح إلى الأفقية بهذا الترتيب.

١- **الخطوة الأولى:** يحوّل قادة المنظمة ما يحيط بها من ضغوط تنافسية إلى رؤية تدفع بالمنظمة في اتجاه محدد.

متى ارتبط التغيير بالمهام الاستراتيجية الأساسية للمنظمة ولم يحد عنها، فإنه يمد جذوره في تربة المنظمة. لذا لا يمكن للقادة دفع العاملين لتبني التغيير دوما رؤية واضحة لعمق التغيير المطلوب واتساعه وأهم عناصره. فليست الاستجابة للعملاء استثناء من هذه القاعدة. وليست الأفقية نوعا من التطوير الجزئي الهادىء، فهي تنطوي على تدمير خلاق ومستمر للتوجهات القديمة بكاملها، وهي التوجهات التي اعتادها العاملون، والتي نالوا على أساسها أوضاعهم الوظيفية، المادية والمعنوية الحالية، وهو ما يقطع باستحالة قبول هؤلاء لفكرة تفكك المنظمة وإعادة بنائها ما لم يقتنعوا بأن متطلبات وضغوط البيئة التنافسية هي الدافع لهذا التغيير. لقد افتقدت (س.د) الرؤية الواقعية الواضحة، بينما وهب (بيرو) شركته رؤية غنية بتفاصيلها الإجرائية وبقدرتها على حث العاملين وتحفيزهم.

٢- **الخطوة الثانية:** تتبنى الإدارة العليا وتلتزم بهدف استراتيجي يجعل سرعة الاستجابة للعملاء محورا للعمل.

لهذه الخطوة أسس ثلاثة هي:

أ- **ربط الأفقية باستراتيجية المنظمة:** وذلك بتحديد الوضع الحالي للمنظمة في سوق منتجاتها، الوضع الاستراتيجي المنشود، والكيفية التي ستسهم بها الأفقية في تحقيق هذا الهدف.

ب- **الالتزام الجماعي للقيادة:** حيث لا يمكن للقيادة أن تصل بالمنظمة إلى الأفقية الكاملة في غياب قدر من التفاهم والتعاون. ومتى عجزت القيادة عن توليد مثل هذا الالتزام في صفوفها فسوف تعاود المنظمة الانقسام على هيئة وحدات منفصلة، وربما متنافسة. فالمطلوب هو هدم الانتماء للوحدات أو الإدارات المنفردة، وإحلال الانتماء للمنظمة بكاملها محله.

ج- **العمل الجماعي:** على أعضاء اللجنة الإدارية العليا أو ما يماثلها كقيادة عليا بالمنظمة أن يعملوا كفريق واحد لا كشرذمة من الفرقاء. مما يعني إعادة النظر في الأدوار والمسئوليات الحالية، وتعديلها باتجاه يسمح بانسجام الأداء، أو تغيير أعضاء اللجنة أو بعضهم كما فعل (بيرو).

هذه الخطوة هي أهم خطوات التحول وأكثرها حساسية، إذ يوقد الالتزام الشخصي للقائد شرارة أولى لانتشار

الأفقية، ولكن غياب الالتزام المشترك للإدارة العليا يحول دون امتدادها لتسود المنظمة.

فقد أعلن (فنفولد) ورجاله تبنيهم للأفقية وخدمة العملاء، ولكن هذا الإعلان كان يختلف عن النوايا الحقيقية لأغلبهم، بينما احتاط (بيرو) للصدام الحتمي بين مفاهيم الحرس القديم والمفاهيم الجديدة بتغيير الأفراد الذين تسببوا في الخسائر.

٣- الخطوة الثالثة: تحول المنظمة وحداتها تدريجيا إلى مراكز ابتكارية تلبي حاجات العميل. يتطلب التحول الناجح تغييرا شاملا. ومتى حاولت المنظمة أن تغير كل شئ في نفس الوقت فلن يكون التحول ناجحا. وإذا توزعت جهود التغيير بين المكان ومديره، وبين البشر ونظم الرقابة، أو بين جودة المنتج واستراتيجيات التسعير، وغيرها من عناصر البناء التنظيمي فستتفرق الجهود وتذهب سدى. ويزداد الأمر صعوبة متى كان لكل وحدة من وحدات المنظمة مسئوليتها المنفردة حيال جانب مستقل من نشاط المنظمة. الصواب هو التركيز على عدد من الوحدات والعناصر، ثم التحول إلى غيرها، مثلما فعلت دكستر في متاجر التجديد.

٤- الخطوة الرابعة: تكون المنظمة فرقا متخصصة لمراقبة التغيير في العمليات وفريقا لمراقبة التحول في نطاق المنظمة بالكامل.

وهذه هي الخطوة التي تنشر التغيير في جميع أنحاء المنظمة، والنقطة الفاصلة في التحول. فقد يتعرض التغيير لانتكاسات حادة ما لم تتم الخطوات السابقة بالترتيب الصحيح والكفاءة المطلوبة. فحين كونت دكستر إثني عشر فريقا لتغيير العمليات، أمكن لهذه الفرق – بناء على نجاح الخطوات الثلاث السابقة – أن ترسي دعائم التحول الكامل والتغيير الجذري لكل عمليات المنظمة. وتحولت اللجنة الإدارية إلى فريق متابعة التحول الذي قدم التوجيه اللازم وكل التسهيلات الممكنة للإسراع بالتغيير. فقد كان لفريق مراقبة التحول مهام أربع هي:

- نشر الوعي بأهمية التغيير.
- ملاحظة التفاعلات الناتجة عن التغيير، سواء بين الوحدات أو الأفراد.
- مراجعة جهود التغيير وتصحيح مسارها.
- التنبؤ بالمقاومة ومواجهتها.

٥- الخطوة الخامسة: تمكين الفريق إداريا ومهاريا. وهو ما يعتمد بصفة رئيسية على وضوح الرؤية لدى الإدارة العليا، واستعدادها لتوسع نطاق المعلومات المتاحة ودائرة الاختيار أمام الفرق، مع التأكد من قدرة هذه الفرق فنيا على الاختيار الصحيح، وعلى أن تتسم الاختصاصات الجديدة الموسعة بالوضوح الشديد، بحيث لا تحتاج الفرق إلى توجيهات الإدارة العليا أو تدخلاتها إلا فيما ندر.

متى تجاهلت المنظمة الخطوة الثانية صار من المؤكد أن تتعثر في الخطوة الخامسة، فسوف تواجه الفرق في غياب الالتزام المشترك للإدارة العليا بالتغيير ومقتضياته، عقبات كثيرة تودي بفاعليتها.

في حالة (س . د) كان لفريق مراقبة التحول كامل الصلاحية لتسهيل مهام الفرق دون الحاجة لوسيط، فقد كان فريق الرقابة هو اللجنة الإدارية ذاتها، وبرغم ذلك لم يكن من فائدة لصلاحياتها، إذ كانت أشبه في معالجتها لمشكلات التحول بعربة جديدة وقوية ومزودة بالوقود، ولكن لا يمكن لأصحابها الاتفاق على وجهة محددة للانطلاق.

٦- الخطوة السادسة: إعادة تخطيط النظم الإدارية للمنظمة على نحو يضمن الاستجابة القصوى لرغبات العملاء.

حين تتيح المنظمة لمديريها وعامليها مستوى أعلى من حرية التصرف واتخاذ القرار، يجب أن يتبع ذلك توفير المادة الخام لصنع القرار: وهي المعلومات، مما يستدعي تطوير نظم جمع وتحليل وتوزيع المعلومات من حيث السرعة والدقة والسهولة. كما يجب إحلال نظم جديدة للقياس تسمح بالتعرف على كفاءة المعلومات، إذ تدور نظم القياس التقليدي حول كفاءة الأداء الفردي. ويقتضي ذلك ألا تركز المقاييس الجديدة للأداء على المبيعات بقدر تركيزها على كفاءة المنظمة في تلبية رغبات عملائها وعامليها. فهناك ما لا يمكن للمنظمة الأفقية أن تتجاهله من المتغيرات، ومنها معدلات الغياب ودوران العاملين ومستوى الخدمة المقدمة للعميل والتطور في أداء العاملين. فالقياس الحقيقي لكفاءة المنظمة الأفقية هو قدرتها على إمداد العملاء بأقصى قدر من القيمة المضافة.

فعالية الفرق

تعتمد فعالية الفرق كأداة للتغيير والتحول على مزيج من التولي والتخلي يتمثل في:

عنصر التولي:

١. إحساس مشترك بالمسئولية.
٢. رؤية واحدة للهدف.

عنصر التخلي:

١. **التمكين المهاري:** ويشمل تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي دون إغفال التنسيق وإدارة الأولويات. أما المهارات اللازمة للعمل الجماعي في التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة.
٢. **التمكين الإداري:** لابد للفرق المتعددة الوظائف من أن تصدم بميراث الفكر التقليدي والتدرج الهرمي، وما لم تتخذ الإدارة العليا من الإجراءات ما يضمن للفرق حرية الحركة وفعالية الأداء، فسوف يكتسح الإرث العتيق أي محاولة للتغيير. يتطلب نجاح الفرق أن يدور التنظيم حول العمليات لا المهام الفردية، بحيث تصبح الفرق هي الوحدة الأساسية للأداء والتنظيم.

فهرس الخلاصة

الأفقية ليست شكلا..... ١

التولي والتخلي ٢

التحول إلى الأفقية ٣

شركة (س.د) غرور التنقية ٤

متاجر دكستر: الإدارة على المكشوف ٥

خطوات التحول الناجح إلى الأفقية ٦

فعالية الفرق..... ٧

عنصر التولي: ٧

عنصر التخلي: ٧

بيانات الكتاب

Title: Taking Charge and Letting Go

Author: Bert A. Spector

Publisher: The Free Press

Pages: 242

Date: 1995

ISBN: 0-02-930385-0

ويتمثل التحدي الرئيسي أمام الأفقية في إرساء شعور بالمسئولية الجماعية، وترسيخ فهم مشترك للمعايير الجديدة لقياس الفعالية، وتطوير مهارات الفرق بين الموظفين.

ليس عدد الفرق التي تكونها المنظمة معيارا صحيحا للتنبؤ بفعالية التحول. فقد كونت دكستر فريق التجديد وفريق المتابعة واثني عشر فريقا آخر، بينما كونت(س.د) مائة وستين فريقا، وبرغم ذلك فإن فارق الأداء والنتائج كان لصالح دكستر. تفسير ذلك أن هناك حدا معينا لعدد الفرق، متى تخطه المنظمة عجزت عن تدريب الفرق أو دعمها أو إرشادها.

الفرق المتعددة الوظائف هي النموذج الأمثل لتحويل المنظمة إلى الأفقية، فالمشكلة في النظم الهرمية هي ضعف قنوات الاتصال بين وحدات المنظمة وعامليها. بينما تجمع الفرق المتعددة الوظائف بين مختلف التخصصات. ويكتسب هذا النموذج أهمية قصوى في القيادة العليا، إذ أن اجتماع اللجنة الإدارية العليا بصفة رسمية لمناقشة وجهات النظر المتفرقة لأعضائها – وهو تفرق طبيعي منشؤه اختلاف التخصصات – سوف يحمل كل عضو على الحيلولة دون إهمال اقتراحاته بشتى الطرق. إذ يدفع افتراق الأعضاء وتباين تخصصاتهم إلى الشك المتبادل في النوايا أو مستوى الكفاءة، كما أن ضيق الوقت المتاح للاجتماعات الدورية يجعل منها لقاءات روتينية للخطابة، أو مجالا للصراع الفكري بحثا عن المغانم، وهو ما يحول دون التعاون المفترض بين الأعضاء، التعاون الذي لا سبيل إليه غير أن ينظم الأعضاء في فريق مترابط، مما يقضي على الشكوك والتباين الحاد في الآراء.

التحول الفعال من القيود والانعزالية والبيروقراطية إلى الفرق المتعددة الوظائف، هو تحول إلى فرق فعالة. وهناك مواصفات عامة لتلك الفرق، فكونها تحتاج لأقل القليل من تدخلات القيادة أو توجيهاتها يعني أنها ذاتية الإدارة والتخطيط والرقابة. كما تتميز الفرق النموذجية بانتماء أقوى لأهداف المنظمة وقدرة أعلى على تحقيقها. ويحتاج الوصول بالفرق إلى قمة الانتماء والفعالية أن تتاح لها الفرصة كاملة مع التحلي بشئ من الصبر تجاه أخطائها، والإثابة الفورية لإنجازاتها، بحيث يكون تدريب وتطوير الفرق سياسة دائمة، مع النظر إلى المشكلات كدلائل لوجود فعل إيجابي لا كمقدمات للفشل. ويتطلب التغيير في سياسات المنظمة أن تكون الفرق جزءا من التغيير لا شيئا منبتا عنه.

وهذا يعني، ببساطة، أن فرق العمل متعددة الوظائف هي عماد فلسفة التولي والتخلي. وأن هذه الفلسفة تعد تنويعا جديدا للإدارة على المكشوف ولعبة الأعمال العظيمة حيث تتخلى الإدارة العليا عن حجب المعلومات، وتتولى الأهداف الكبيرة. ويتخلى العاملون عن مقاومة الإدارة، ويستخدمون المعلومات في اتخاذ قراراتهم ورسم مستقبلهم بأنفسهم. أي يتولى كل منهم أمر نفسه ومستقبل عمله حين يتخلى عن التفكير بعقلية الموظف، ويتولى مسئولية صاحب العمل.